مهارات العمل الجماعي

الحمد لله، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

فإن العمل الجماعي ضرورة عصرية، أنتجته ظروف الواقع المعاش الذي يحتم على كل أمة أن تتجه إليه لتحقيق أكبر أهداف بأقل وقت، وأنسب ثمن، وإن أمة الإسلام اليوم محتاجة إلى العمل الجماعي أكثر من أي وقت مضى، لأن الثغرات كثيرة، ومتطلبات البناء وإعادة البناء الإنساني على ضوء الإسلام أضخم وأكبر، وكان أئمة المساجد والقائمين عليها من أهم من يوجه لهم هذا الكلام نظراً لعظمة المسجد في الإسلام، وضخامة دوره في حياة الناس، فليس مقتصراً دوره على الصلاة فحسب بل هو مدرسة عظيمة، وجامعة متميزة تربي الأجيال، وتخرج الرجال.

والمشرف الناجح هو من يرتب أوضاع مسجده بالصورة التي تحقق أهدافاً عظيمة من وجود المسجد، ومن المعلوم أن كثيراً من المساجد اتجهت إلى العمل الجماعي في إدارتها، فهي تحتاج إذن إلى بعض التوجيهات والإرشادات لمواصلة تلك المسيرة الإسلامية الكبرى.

وهنا بعض المهارات التي يمكن لأصحاب العمل الجماعي في المسجد وغيره أن يقوموا بها:1

"يبدأ دورك كمشرف باختيار وتدريب الأفراد المؤهلين في جماعة العمل، تمنح الأفراد الذين يظهرون تقدماً ونمواً الفرصة لأداء الرأي في أهداف الجماعة، والحرية للمساهمة في تحقيق هذه الأهداف.

تستطيع بعد نجاحك في تنمية الجماعة أن تركز على حل المشكلات التي تعوق تحقيق الأهداف، وبناء الشخصية المتميزة للجماعة.

هناك أربعة مجالات يجب التركيز عليها:

تقديم الدعم، وتسهيل التفاعل بين الأفراد، والتأكيد على الأهداف، وتسهيل إنجاز المهام.

تقديم الدعم:

يشتمل هذا المجال على ما يجب أن تعمله لزيادة أو المحافظة على إحساس كل فرد في الجماعة بقيمته الذاتية، وأهميته للجماعة

ككل، ويتضمن ذلك التشجيع، والاعتراف بالأداء الجيد، والدفاع عن مصالح الجماعة لدى الإدارة العليا، واشتراك أفراد الجماعة في الرد على الأسئلة، وحل المشكلات الأخرى.

تسهيل التفاعل بين الأفراد:

يشمل هذا المجال على ما يجب أن تعمله لإيجاد أو المحافظة على العلاقات الشخصية بين أفراد الجماعة، يتضمن ذلك رعاية أو تشجيع الأنشطة الاجتماعية، وعقد الاجتماعات، وتنظيم غذاء جماعي لتوفير الفرصة لأفراد الجماعة للالتقاء.

تأكيد الأهداف:

عادة ما توجد جماعات العمل لتقديم خدمة للآخرين، ما يجب أن تصنعه هنا هو إيجاد درجة عالية من الوعي والالتزام بهذا الهدف، ويتضمن هذا توفير وتغيير وتوضيح مستمر للأهداف، وللحصول على الموافقة على أهداف الجماعة - أفضل طريقة لتحقيق ذلك - اشتراك أفراد الجماعة في هذه الأهداف.

تسهيل إنجاز المهام:

يشتمل هذا المجال على ما يجب أن تفعله لإيجاد وسائل عمل فعالة، ومعدات وجداول عمل لازمة لتحقيق أهداف الجماعة، ينفق جزء كبير من الوقت في هذا المجال في حل المشكلات التي تواجه جماعة العمل في تعاملها مع غيرها من الجماعات.

التأثير على أعضاء الجماعة:

يحبذ الناس أن يكونوا في الفرق الرابحة، كما يحبذون أن يكونوا أعضاء مهمين في الجماعة، من أجل تحقيق ذلك معظم الناس على استعداد لتعديل سلوكهم لتحقيق هذا الانتماء، والمشاركة في تحقيق أهداف هامة في نظرهم.

هذا هو الثمن الذي هم راغبون في دفعه للحصول على قبول الجماعة، وما ينجم عن ذلك من شعور إيجابي، كلما زاد الانتماء والولاء للجماعة كلما زادت واقعية الأفراد إلى:

- **قبول أهداف وقرارات الجماعة.**
- **السعي للتأثير على هذه الأهداف والقرارات على طريق المشاركة النشطة.**
- **الاتصال المفتوح والكامل مع أعضاء الجماعة.**

- **الترحيب بالاتصال والتأثير من أعضاء الجماعة الآخرين.**
- **السعي إلى الحصول على العون والتقدير من أعضاء الجماعة الآخرين.**

وتتوفر لدى الأفراد العاملين في هذه الجماعات الفعالة نظرة إيجابية نحو الإشراف، يعتبر المشرف في هذه الحالة جزءاً هاماً في النظام الكلي، وينظر إليه على النحو التالي:

- **كصديق يقدم العون والمساعدة.**
- **لدية ثقة في قدرة ونزاهة أعضاء الجماعة.**
- **توقعاته عالية في الأداء.**
- **يوفر التدريب والإرشاد اللازمين.**
- **ينظر إلى الأخطاء على أنها فرص للتعليم وليست فرصاً لتوجيه اللوم أو النقد.**

اتخاذ القرارات في الجماعة:

إن إحدى الوسائل المتبعة في تحقيق المشاركة لأعضاء الجماعة هي إعطاؤهم الفرصة للمساهمة في القرارات المؤثرة في الجماعة، وتتعلق هذه القرارات بتحديد الأهداف، والتخطيط وحل المشكلات، لذلك تتوفر الفرص لمشاركة الجماعة في هذه المجالات من العمل الإداري، يجب أن تتحرى شيئين عند التفكير في اشتراك الجماعة في اتخاذ القرارات: أسباب مشاركة الآخرين، ومدى المشاركة، بناء على ذلك استخدام مدخل رشيد لصنع القرارات.

لماذا تشرك الآخرين:

هناك أربعة أسباب وجيهة لاشتراك الآخرين في اتخاذ القرارات، إذا لم يتوفر أي من هذه الأسباب عندئذ اتخذ القرار بنفسك.

المعلومات:

قد يكون أهم سبب لاشتراك الآخرين هو أنك لا تملك كل المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار جيد، إذا كانت هذه الحالة أحصل على المعلومات التي تحتاجها واستعملها.

الالتزام:

السبب الثاني في الأهمية هو الحصول على الالتزام نحو تنفيذ

القرارات، نلاحظ هنا اعتبارين هامين:

أولاً: هل من الضروري الحصول على التزام الآخرين؟

أحياناً تكون أنت الوحيد المسؤول عن تنفيذ القرار، وفي هذه الحالة ليس من الضروري الحصول على التزام الآخرين.

ثانياً: هل يمكنك الاعتماد على التزام الآخرين بدون إشراكهم في صنع القرار؟ يمكنك الاعتماد على مساندة والتزام العاملين معك بدون إشراكهم في اتخاذ القرار في مجال معين إذا كانت قراراتك الماضية في هذا المجال جيدة وفعالة.

الإبداع:

يوجد في بعض المواقف عدد كبير من القرارات البديلة المحتملة، يتمكن الفريق في مثل هذه الحالات من الإتيان ببدائل أكثر مما يستطيعه الفرد الواحد، عندما تواجه موقفاً يصعب فيه إيجاد حل مناسب إلجأ إلى جماعة العمل واعملوا سوياً على استطلاع الحلول الممكنة.

التنمية:

تسنح الفرصة في بعض الأحيان لاشتراك الآخرين بهدف تعليمهم وتنميتهم، أنت كمشرف تملك المعرفة والمهارة لمعالجة المشكلة، لكن في المستقبل سيحتاج العاملون معك التعامل مع أمثال هذه المشكلة على انفراد، لذلك يجب أن تشركهم في الأمور، وترشدهم إلى الأسلوب المناسب في التحليل واتخاذ القرار.

إلى أي مدى يجب أن تشرك العاملين معك:

هناك عدة درجات من المشاركة، ويتناسب كل منها مع ظروف معينة، تساعدك الأفكار الآتية على اختيار مستوى المشاركة الذي يتناسب مع الموظف.

قرر بمفردك:

أقل مستوى للمشاركة هو عدمها، هنا تصنع أنت القرار بمفردك يكون هذا الاختيار سليماً عندما لا تتوفر أي من الأسباب المذكورة سابقاً، والتي تتطلب إشراك العاملين، يكون هذا الاختيار مناسباً أيضاً عندما لا يتوفر الوقت الكافي لإشراك الآخرين، وعندما يحدث ذلك يكون من الواجب الاجتماع بالعاملين معك في وقت لاحق لتشرح لهم لماذا كان من الضروري أن تتصرف بمفردك.

المناقشات الفردية:

يمثل هذا النوع أدنى مستوى من المشاركة الفعلية، يكون هذا الأسلوب مناسباً عندما تكون في حاجة إلى المعلومات لإسناد قرار جيد عليها، وهو اختيار جيد جداً أيضاً عندما تحول الظروف دون الاجتماع مع جميع العاملين في وقت واحد مثال ذلك عندما لا يتمكن العاملون من ترك وظائفهم في نفس الوقت للحضور، أو عندما ينتشر أفراد الجماعة على مساحة جغرافية كبيرة، تتم هذه المناقشات الفردية عن طريق مقابلات شخصية أو اتصالات هاتفية.

المناقشات في اجتماع:

تتيح لك الاجتماعات الفرصة كاملة للاستفادة من معلومات الآخرين، هذه الاجتماعات مفيدة على وجه الخصوص عندما تحتاج لأفكار مبدعة، لكنك تشعر أنه يجب عليك اتخاذ القرار بنفسك.

المشاركة في القرار:

ينتج عادة عن السماح للموظفين بالمشاركة الفعلية في اتخاذ القرار أعلى مستوى من الشعور بالالتزام لدى هؤلاء المشاركين، وبناء على ذلك يصلح هذا الأسلوب في الأحوال التي تستدعي درجة عالية من الالتزام، بالإضافة إلى ذلك يعطيك اشتراك الآخرين في صنع القرار الاستفادة الكاملة من المعلومات المتوفرة لدى أعضاء الجماعة، وكذلك مهارات الإبداع المحتمل وجودها لديهم، إذا وقع اختيارك على هذا الأسلوب اتبع عندئذ (الإجراءات الرشيدة لصنع القرار).

التنازل عن القرار للآخرين:

أفضل اختيار في بعض الأحيان أن تحيل الأمر للغير لاتخاذ القرار، تكون إحالة الأمر إما لفرد أو لجماعة لكي يكون هذا الاختيار موفقاً يجب أن تتوفر الرغبة والاهتمام لدى الفرد أو الأفراد في اتخاذ القرار، كما يجب أن تتوفر لديك الرغبة لقبول القرار أيما كان، يتطلب هذا منك تحديد ما يلزم مراعاته في القرار قبل اتخاذه.

هذه بعض متطلبات العمل الجماعي الناجح، والله الموفق.

---

[1] **الكلام الآتي عن موقع شبكة الدعوة الإسلامية.**